



PROF. DR. **BODO W. LAMBERTZ** | 天梅 **Tien May**

EL LIBRO DE LA VIDA PURA

THE BOOK OF PURE LIFE - PART III
- EL PUENTE HACIA CHINA

SIQT | Schweizer Institut
für Qualitäts-tests GmbH



Swiss most innovative midsize
companies 2026

Household & Consumer Goods

AWARD WINNER
INNOVATION PERFORMANCE

Swiss Intellectual Properties & Licensing AG

Study 01/26, Patent performance in the period
09/24–10/25, top 20%, wgl.ch/5467



THE BOOK OF PURE LIFE III

纯粹生活之书 · 第三部

The Bridge to China · 通往中国之桥

First Edition · 2026

APANI AS PURE AS NATURE INTENDED AG · Wilen bei Wollerau · Switzerland

*A Tien Mai,
con profunda gratitud por tu inestimable orientación, vi-
sión y apoyo incondicional en la creación de The Bridge
to China. Este libro no habría sido posible sin ti.*

致 教授：谨以至深的感激，感谢您以弥足珍贵的指引、远见与始终如一的支持，与我们共同筑就「The Bridge to China」。若没有您，这本书便不可能问世。

Contents

Prólogo — Desde mi orilla del río.....	10
Una nota desde la otra orilla.....	12
El Primer Pilar — Conexión (缘).....	14
Historia Uno — La cocina de la abuela.....	16
Después de “La cocina de la abuela” — unas palabras desde la otra orilla.....	16
Historia Dos — La decimocuarta planta.....	18
Después de “La decimocuarta planta” — unas palabras desde la otra orilla.....	18
El Segundo Pilar — Crecimiento (长).....	20
Historia Tres — El aprendiz que quería saltarse etapas.....	22
Después de “El aprendiz” — unas palabras desde la otra orilla.....	22
El Tercer Pilar — Reconocimiento (知音).....	24
Historia Cuatro — El nombre de la mujer de la limpieza.....	26
Después de “El nombre de la mujer de la limpieza” — unas palabras desde la otra orilla.....	26
Historia Cinco — El padre que habló una vez.....	28

目录

序 — 来自我这一岸.....	11
来自彼岸的几句话.....	13
第一根柱子 — 联结 (缘)	15
一、祖母的厨房	17
「祖母的厨房」之后 — 来自彼岸的话	17
二、十四楼	19
「十四楼」之后 — 来自彼岸的话	19
第二根柱子 — 成长 (长)	21
三、急于求成的学徒.....	23
「急于求成的学徒」之后 — 来自彼岸的话	23
第三根柱子 — 看见 (知音)	25
四、保洁阿姨的名字.....	27
「保洁阿姨的名字」之后 — 来自彼岸的话	27
五、寡言的父亲	29

Después de “El padre que habló una vez” — unas palabras desde la otra orilla	30
El Cuarto Pilar — Lealtad (信)	30
Historia Seis — La cosecha que fracasó.....	32
Después de “La cosecha que fracasó” — unas palabras desde la otra orilla.....	34
El Quinto Pilar — Claridad (明).....	34
Historia Siete — El trazo que no puede corregirse	36
Después de “El trazo” — unas palabras desde la otra orilla.....	38
Historia Ocho — El menú que decía la verdad	40
Después de “El menú” — unas palabras desde la otra orilla	42
Interludio — Agua que fluye.....	44
Sobre el interludio — unas palabras desde la otra orilla	46
Epílogo — El apretón de manos sobre el puente	48
Agradecimientos — El color de los vivos.....	50

「寡言的父亲」之后 — 来自彼岸的话	31
第四根柱子 — 忠诚(信)	31
六、歉收之年	33
「歉收之年」之后 — 来自彼岸的话	35
第五根柱子 — 清明(明)	35
七、不可修改的笔画	37
「不可修改的笔画」之后 — 来自彼岸的话	39
八、说真话的菜单	41
「说真话的菜单」之后 — 来自彼岸的话	43
间章 — 流水	45
关于间章 — 来自彼岸的话	47
尾声 — 桥上的握手	49
致谢 — 生者的颜色	51

Prólogo — Desde mi orilla del río

He construido cosas toda mi vida. Primero, altavoces, en una habitación de estudiante, porque quería oír la respiración de un cantante y no la interpretación que un circuito hacía de ella. Después, tejidos, vinos, casas — siempre el mismo proyecto obstinado en materiales distintos: retirar todo aquello que se interpone entre una persona y lo verdadero. Escribí dos libros sobre esta forma de vivir, y creí haber dicho lo que tenía que decir.

Entonces llegó una carta desde el otro lado del mundo. Mi amiga Tien May había leído los libros del mismo modo en que yo siempre he intentado construir: por completo, con honestidad, sin halagos. Me dijo que la filosofía era verdadera — y que la verdad, por sí sola, no cruza ríos. En China, escribió, la gente no sigue sistemas; sigue a personas. No adopta marcos conceptuales; adopta historias.

Soy ingeniero. Cuando alguien me muestra una construcción mejor, no defiendo la anterior; tomo mis herramientas. Por eso este tercer libro está construido a su manera. Las convicciones son las mismas que he mantenido durante cincuenta años — nada suavizado, nada añadido. Pero aquí llegan como ella dijo que debían llegar: como personas. Una abuela con tres platos y una olla de arroz. Un maestro del té con dos tazas. Una mujer de la limpieza con una mandarina. Un padre con una sola frase, treinta años tarde.

Las historias de este libro están contadas con las palabras de Tien May, no con las mías. Yo le di los huesos; ella los hizo sostenerse como se sostienen los huesos chinos — esas son sus palabras, y son mejores que cualquiera que yo pudiera encontrar para explicar qué es una verdadera traducción. Lo único que permanece en mi voz es el marco: este prólogo, unas palabras antes de cada pilar, una breve reflexión después de cada historia y una despedida al final. El marco es la orilla europea del río. Las historias son la orilla china. El libro es el puente.

Léalo despacio. Todo lo que he hecho y ha merecido la pena hacer fue hecho despacio.

— El Profesor

序 — 来自我这一岸

我一生都在造物。最早是在学生宿舍制作扬声器，我只想听见歌手真实的呼吸，而不是电路对它的意见。之后我制作织物、酿酒、建造房屋。载体虽各不相同，但我始终坚持同一件事：清除横亘在人与真相之间的一切阻碍。围绕这套生活理念，我写过两本书，我本以为该表达的内容都已经说完。

后来，我收到一封来自世界另一端的信件。我的朋友天梅读完了我的著作。她阅读的方式，正如我造物秉持的原则：完整、坦诚，不带奉承。她认可书中的理念，同时点出一个现实：单凭道理，无法跨越江河。她写道，在中国，人们追随的不是理论体系，而是活生生的人；接纳的不是教条框架，而是真实发生的故事。

我是一名工程师。如果有人拿出更合理的构造方案，我不会固守旧思路，只会拿起工具动手调整。所以这第三本书，就按照她的思路完成。书中坚守的依旧是我五十年来不变的信念，没有弱化，也没有额外增添。只是如她所言，这些思想全部依托人物来呈现：一位端出三碟小菜一锅米饭的祖母，一位手持两只茶杯的茶师，一位揣着橘子的保洁女工，一位迟了三十年才说出心里话的父亲。

书中故事，立于天梅的中文，而非我的英文。我提供思想骨架，由她按照中国人的叙事方式，把骨架填充完整。这些是她的文字，在何为真正的转译这件事上，她的表达远胜于我。我只负责搭建框架：本篇序言、每一部分开篇引言、故事后的评述，以及文末结语。框架代表河流的欧洲此岸，故事代表中国彼岸，这本书，就是架在两岸之间的桥。

请慢读。我所有真正有价值的作品，无一不是慢工完成。

——教授

Una nota desde la otra orilla

No soy académica ni escritora. Soy empresaria — y, gracias a un acuerdo, amiga del Profesor.

Nos conocimos a través de un contrato. Él tenía lo que el mundo chino de las actividades al aire libre buscaba — la tecnología XBionic — y Sanfo la quería. Ayudé a llevar aquel acuerdo a buen puerto. Pensé que ahí terminaría todo: un acuerdo firmado, un apretón de manos, dos personas en orillas opuestas que, durante una temporada, habían hecho negocios juntas. No fue el final. Algunos puentes, una vez comenzados, no se detienen a mitad de camino.

El Profesor es la persona más creativa con la que he trabajado, y también la más trabajadora — una mente que mira diez años hacia delante y un hombre que todavía responde personalmente a sus mensajes a medianoche. El mundo utiliza la palabra genio con demasiada facilidad. En su caso, es sencillamente cierta.

Había escrito dos libros sobre cómo construir las cosas con honestidad y me los envió. Los leí como leo los negocios: por completo y sin halagos. Le dije que la filosofía era verdadera — y que en China no llegaría lejos como filosofía. En mi país, la gente no sigue sistemas; sigue a personas y a historias. Él es ingeniero. Cuando vio una construcción mejor, tomó sus herramientas y me pidió que construyera la parte china de este tercer libro.

Ha sido para mí un gran honor. No tengo la erudición suficiente para discutir con él, ni lo intentaría. Lo que sí podía hacer era trasladar las historias que escribió a un chino que una abuela reconocería — y convertir su marco inglés al chino conservando su propia voz. Las historias son suyas. La voz china es mía. El puente es nuestro.

Mi nombre y mis palabras permanecen en la otra orilla, y eso basta. Si ha leído hasta aquí, ya me ha conocido — en la mesa.

Con humildad y respeto,

Tien May

来自彼岸的几句话

我不是学者，也不是作家。我是个做生意的人——因为一桩生意，成了教授的朋友。

我们相识于一份合同。他手里有中国户外圈想要的东西——XBionic 的技术——而三夫想要它。我帮着把这份中国区的授权，接了过去。我原以为，签了字、握过手，两个隔着河的人，做完这一季的生意，也就各自回去了。可有些桥，一旦起头，就不会停在正中央。

教授是我合作过的人里，最有创造力、也最勤奋的一个。他的脑子总在往前看十年，而他自己，半夜还会亲自回邮件。“天才”这个词，世人用得太过轻易；唯有用在他身上，是名副其实。

他写了两本书，谈怎样老老实实在地造物。他把书寄给我。我读它们，和做生意一样：完整地读，不奉承。我告诉他，他的理念是对的——但在中国，理念本身走不远。在我的国家，人们追随的不是体系，是人；信的不是框架，是故事。他是工程师，看见更好的造法，便拿起工具重新来过。他请我把这第三部的中文，从彼岸这一头搭起来。

这是我的荣幸。我没有足够的学问去和他辩论，也不需要。我能做的，是把他写的故事，接过河来，写成一种连祖母都认得出的中文——以及把他的英文框架，译成与他同一种口气的中文，故事是他的，这本书里的中文声音是我的。桥，是我们俩的。

我的名字、我的文字，立在彼岸那一头，就够了。读到这里的你，其实早已见过我——在餐桌边。

谦敬地，

刘天梅

El Primer Pilar — Conexión (缘)

Aprendí lo que era la conexión en torno a una mesa antes de saber nombrarla. La cocina de mi madre no era grande y nuestros medios eran modestos, pero cada noche se ponía la mesa, y quien se sentaba a ella era, durante aquella hora, parte de la familia. Cincuenta años después he comido en mesas de cuatro continentes, y puedo compartir el hallazgo de toda una vida de investigación: la calidad de una vida puede leerse en la calidad de sus mesas.

Nos dicen que el problema moderno es la soledad, como si fuera el tiempo. No lo es. La conexión es un oficio, como todos los que he practicado: tiene materiales — comida, tiempo, atención; tiene técnica — la pregunta formulada y la respuesta escuchada hasta el final; y tiene una ley que no admite concesiones, la misma que rige en mis talleres: la presencia no puede delegarse. Ningún dispositivo puede estar presente en su lugar.

Tien May eligió dos historias para este pilar. Una trata de una abuela que no sabía leer. La otra, de un hombre que llevó una olla de sopa diez metros. Entre ambas contienen todo lo que intenté decir en dos libros, y lo dicen mejor.

第一根柱子 — 联结(缘)

我还没有读懂“联结”这个词的时候,就已经从餐桌体会到它。我母亲的厨房不大,家境普通,但每晚都会摆好餐桌。无论什么人坐下来,在那一小时里,便是家人。五十年间,我在四大洲无数的餐桌上吃过无数顿饭,毕生观察得出一个结论:一个人的生活品质,可以从他的餐桌看出来。

人们说现代社会的困境是孤独,仿佛孤独是一种天气。但孤独并不是天气。联结是一门手艺,和我做过的所有手艺一样:它需要素材——食物、时间、专注;需要方法——问一句家常,再静静听完整个回答。还有一条不容妥协的铁则,和我的工坊准则相同:陪伴无法外包,没有任何设备可以代替人亲自在场。

天梅为本章选取两个故事:一位不识字的祖母,还有一位让一锅汤跋涉了十米的男人。这两个故事,把我前两本书想要表达的全部内容,讲得比我本人更好。

Historia Uno — La cocina de la abuela

Mi abuela no sabía leer. Pero en su cocina albergaba una universidad. Cada noche de mi infancia, la mesa familiar se llenaba — padres, tíos, el hijo de un vecino, quienquiera que el día hubiera traído — y ella alimentaba a todos con tres platos y una olla de arroz, hacía una pregunta a cada persona y escuchaba la respuesta hasta el final. El hijo del vecino, cuya propia casa era silenciosa, comió con nosotros durante once años. Décadas después, en su funeral, permaneció al fondo — ya un hombre adulto, con éxito, un desconocido para mí — y lloró más que nadie. Después le pregunté por qué. Me dijo: “Tu abuela es la razón por la que sé cómo suena una familia.”

Nunca dio una lección en toda su vida. Ponía la mesa, cada noche, sin excepción, y la mesa enseñaba. En China no nos saludamos diciendo “cómo estás”. Decimos 你吃了吗 — ¿has comido? Desde hace cinco mil años, esa pregunta significa: ¿te cuidan?, ¿pertenece a algún lugar?, ¿hay alguien que vela por ti? Mi abuela la formuló cada día de su vida y la respondió ella misma, con tres platos y una olla de arroz.

Después de “La cocina de la abuela” — unas palabras desde la otra orilla

Nunca conocí a esta abuela, y la reconozco por completo. En mi idioma diríamos que tenía *Herzensbildung* — una educación del corazón, el único título que no puede comprarse. Observe lo que nunca hizo: nunca dio lecciones, nunca predicó, nunca utilizó siquiera la palabra familia. Construyó un instrumento — una mesa, puesta cada día, sin excepción — y dejó que el instrumento hiciera su trabajo. Así funciona exactamente un gran altavoz: no dice nada por sí mismo; hace posible que se escuche lo verdadero. El muchacho que lloró en su funeral había estado escuchando ese instrumento durante once años. Construya la mesa. La mesa hará el resto.

一、祖母的厨房

祖母不识一字，可她的厨房里，藏着一所大学。

我的童年，每到傍晚，家中餐桌总会坐满人——父母、叔伯、邻家孩童，还有所有因缘际会，在这一日相聚而来的过客。她只用三碟小菜、一锅米饭，款待每一个人。她会向每个人问一句家常，然后静静听完对方完整的回答。

邻居家的男孩，家中向来冷清，在我们家一同吃饭，整整十一年。数十年后，祖母的葬礼上，我看见他站在后排，已是事业有成的成年人，于我而言形同陌路，却哭得比谁都久。事后我问他缘由，他答道：“是你的祖母，让我懂得，一个家本该是什么声响。”

祖母这一生，从未刻意说教。她只是日复一日，备好一桌晚饭，从未间断，而这一桌饭菜，自有育人的力量。

多年以后，我在中国学到，人们见面问候，不说“你好吗”，而是问：吃了吗？那一刻我怔住了。五千年来，这句问话真正的含义是：是否有人惦念你？你是否有所归依？是否有人将你放在心上？祖母穷尽一生，日日以这句问候待人，又凭着三碟小菜、一锅热饭，亲手兑现这份关怀。

「祖母的厨房」之后 — 来自彼岸的话

我从未见过这位祖母，却完全理解她。我们语言里有个词 *Herzensbildung*，指心灵的教养，这是唯一买不到的学位。请注意她的做法：她不说教，不宣讲道理，甚至从未提及“家庭”。她搭建出一个载体——一张每日备好的餐桌，由载体本身发挥作用。这和优质扬声器原理一致：扬声器本身不输出观点，只负责让真实的声音被听见。葬礼上落泪的男孩，已经聆听了这张餐桌十一年。把餐桌搭建好，剩下的交给餐桌即可。

Historia Dos — La decimocuarta planta

El viejo Chen llevaba nueve años viviendo en la decimocuarta planta de su torre de Shanghai y no conocía a ninguno de sus vecinos. Seiscientas familias en el edificio; el ascensor era una caja de miradas bajas. Entonces llegó el tifón de verano que cortó la electricidad durante dos días, el ascensor dejó de funcionar y la decimocuarta planta se convirtió en una montaña. La primera noche, el viejo Chen — un viudo que, por cuarenta años de costumbre, cocinaba demasiado — llevó su olla de sopa sobrante por el oscuro pasillo y llamó, por primera vez, a la puerta de enfrente. Una madre joven abrió, con un bebé en brazos y el hielo deritiéndose en su congelador sin corriente. Él le tendió la olla y pronunció la frase más antigua de China: “¿Has comido?”

La segunda noche, el pasillo se había convertido en una aldea. El hornillo de camping de alguien, las velas de otro, la guitarra de otro; el profesor jubilado del 1403 contando historias a unos niños cuyos nombres el viejo Chen aprendió aquella noche, después de nueve años. Cuando volvió la electricidad, se encendieron las luces y todos se miraron parpadeando, algo avergonzados, como quienes despiertan de un buen sueño. Pero a la semana siguiente apareció una nota en el ascensor, escrita por la joven madre: “Cena en el pasillo, sábado, traer un plato.” Nueve años de electricidad los habían mantenido como extraños. Dos días de oscuridad — y una olla de sopa, llevada diez metros — los convirtieron en vecinos. El hilo de 缘 no necesita mucho. Necesita a una persona dispuesta a llamar a la puerta.

Después de “La decimocuarta planta” — unas palabras desde la otra orilla

Nueve años de electricidad convirtieron en extrañas a seiscientas familias; dos días de oscuridad las convirtieron en vecinas. He pensado mucho en esta historia, porque he pasado mi vida del lado de los ingenieros, y fuimos nosotros quienes construimos la torre, el ascensor, los sistemas perfectos que eliminan cualquier ocasión para llamar a una puerta. La lección no es que los sistemas estén equivocados. La lección es que la comodidad es un disolvente: elimina la fricción, y gran parte de lo que llamamos comunidad era fricción — la escalera prestada, el hornillo compartido, el favor pedido. El viejo Chen comprendió qué debe hacerse cuando los sistemas funcionan demasiado bien: crear uno mismo la ocasión. Una olla de sopa, llevada diez metros, es una tecnología de cinco mil años de antigüedad, y nunca ha fallado.

二、十四楼

老陈在上海高层公寓的十四楼住了九年，却从不认识任何一位邻居。大楼里住着六百户人家，电梯之内，人人垂目，互不言语。直到一年夏天，台风来袭，全城断电两日，电梯停摆，十四楼仿佛化作一座高山。

断电第一晚，丧偶多年的老陈，因四十年的习惯，总会多煮一锅汤。他端着这锅多出来的汤，穿过漆黑的走廊，第一次敲响了对门的房门。开门的是一位年轻母亲，怀里抱着婴儿，冰箱断电，里面的冰块正在消融。老陈递出锅，说出了中国流传千年的那句问候：“你吃了吗？”

待到第二个傍晚，整条走廊已然像一处村落：有人搬出露营炉具，有人点起蜡烛，还有人带来吉他；1403室的退休教师，给孩子们讲故事，九年未曾相识的邻居，那一晚，老陈记住了孩子们的名字。

电力恢复的那一刻，灯光亮起，众人彼此相视，略带局促，仿佛从一场温柔的大梦中醒来。可在一周之后，电梯里出现一张字条，出自那位年轻母亲的手笔：“周六走廊聚餐，请自带一道菜。”

九年稳定供电，让邻里形同陌路；短短两日黑暗，加上一锅跋涉十米送出的热汤，让众人成为街坊。缘分这根丝线，本不需太多铺垫，只需要有一个人，愿意抬手敲门。

「十四楼」之后 — 来自彼岸的话

九年电力供给，让六百户人家形同陌路；两天停电，促成邻里往来。我长久思考这个故事。我一辈子从事工程，正是我们造出高楼与电梯，完善的系统，把每一次敲门的由头都消除了。这个故事不是否定系统，而是说明：便利会磨掉生活摩擦，而社群关系很多时候恰恰诞生于这类摩擦——借梯子、共用炉灶、开口求助。当系统过于完备，人就要主动创造交往契机。一锅跋涉十米的汤，是一门五千年的技术，从未失手。

El Segundo Pilar — Crecimiento (长)

Todo lo que he hecho y ha merecido la pena hacer creció más despacio de lo que yo quería. El primer altavoz que decía la verdad necesitó años de tardes. Las vides que planté de joven dieron su mejor cosecha a un hombre de cabello blanco. Durante mucho tiempo creí que la paciencia era el precio de la calidad. Me equivocaba. La paciencia no es el precio. La paciencia es el ingrediente.

Nuestra época se ha organizado en torno a la creencia opuesta. Mide el crecimiento cada trimestre, lo fotografía a diario y no comprende por qué todo lo que hace crecer tan deprisa cae con el primer viento. La respuesta está en cada bosque de bambú y en cada bodega: lo que se eleva sin raíces no es crecimiento; es solo altura.

Tien May eligió una historia para este pilar — la de un joven que llegó a una montaña buscando un atajo y se quedó once años. He empleado a muchos cientos de personas a lo largo de mi vida. Contrataría a ese hombre sin entrevistarlo.

第二根柱子 — 成长(长)

我所有真正有价值的作品，成型都比我预想的慢。第一台还原真实声音的扬声器，耗费无数夜晚打磨。我年轻时种下的藤蔓，等到我满头白发，才结出最好果实。从前我以为耐心是换取品质要付出的代价。后来我明白：耐心不是代价，耐心本身就是原料。

我们这个时代持有相反认知：按季度评判成长，追逐肉眼可见的短期变化。很多快速催生的事物，遇到一点冲击就崩塌。竹林、酒窖都在告诉我们：没有扎根的拔高，不算成长，只是徒有高度。

天梅选了一则故事：一个年轻人上山想走捷径，最终留了十一年。我一生聘用过数百员工，如果遇到这个年轻人，不用面试就愿意录用。

Historia Tres — El aprendiz que quería saltarse etapas

Un joven acudió a un maestro del té en Wuyi para aprender el oficio, porque había visto en su teléfono que el té de roca elaborado por un maestro se vende por el precio de un automóvil. Durante el primer mes, el maestro le permitió hacer una sola cosa: llevar agua y observar el fuego. El segundo mes: oler las hojas en cada etapa y guardar silencio. Al tercer mes, el joven se rebeló. “Maestro, hay cursos en internet. Tres semanas, certificado incluido. ¿Por qué me hace perder el tiempo?” El maestro asintió, como si la pregunta fuera razonable, y le entregó dos tazas de té. “Dime la diferencia.” El joven probó ambas. “Son iguales.” El maestro bebió y dijo: “Uno lo tostó mi maestro hace cuarenta años y ha reposado desde entonces. El otro lo tosté yo la primavera pasada, y todavía me avergüenza. El día que puedas apreciar la diferencia será el día en que haya comenzado tu formación — y ningún certificado puede imprimirse para una lengua.”

El joven se quedó. Han pasado ya once años. El otoño pasado, por primera vez, el maestro permitió que un lote saliera al mercado con los nombres de ambos. Cuando un periodista le preguntó si once años no eran un precio demasiado alto, el joven respondió algo que el periodista no publicó, porque no servía como titular: “No pasé once años aprendiendo sobre té. Pasé once años convirtiéndome en alguien capaz de saborear. El té fue simplemente el maestro que nunca perdió la paciencia conmigo.”

Después de “El aprendiz” — unas palabras desde la otra orilla

“A una lengua no se le puede imprimir un certificado.” Grabaría esa frase sobre la puerta de cada escuela que conozco. Hemos construido una civilización de credenciales — tres semanas, certificado incluido — y nos preguntamos por qué está desapareciendo la maestría. El método del maestro del té es el de todos los talleres que he respetado: primero las manos, después los sentidos, luego el criterio y, solo al final, el nombre. Once años para convertirse en alguien capaz de saborear. Eso no es lentitud. Pensemos en lo que realmente se construyó: no una habilidad, sino una persona — un instrumento de percepción que seguirá mejorando durante otros cincuenta años. El certificado pierde valor desde el día en que se imprime. La lengua acumula experiencia.

三、急于求成的学徒

一名年轻人前往武夷山，拜一位茶师学艺。他在网上看到，大师级岩茶，售价堪比一辆汽车，慕名而来。

第一个月，师父只安排他做一件事：挑水、看火。第二个月：品鉴每一个制茶阶段的茶叶，只闻，不语。到第三个月，年轻人心生抵触。“师父，网上有课程，三周结业，还发证书，您为何白白耗费我的时光？”

师父轻轻颌首，仿佛这疑问合情合理，随后递给他两杯茶汤：“尝尝，说说差别。”年轻人品过两杯：“喝起来并无不同。”师父举杯饮下，缓缓说道：“其中一杯，是我的恩师四十年前所焙，之后静静存放至今；另一杯，是我去年春日亲手焙制，时至今日，仍让我羞愧。等到你能品出二者之别，才算正式开启修行——而舌头这东西，没人能给证书的。”

年轻人留了下来，一晃十一载。去年秋日，师父第一次同意，一批茶叶上市，同时署上师徒二人的名字。有记者问他，耗费十一年，代价是否太高。年轻人说了一句记者后来没有刊登的话，只因它不是博人眼球的标题：“我并非花十一年学习制茶。我用十一年，修炼出懂得品鉴的本心。而茶叶，只是那位始终耐心相待我的良师。”

「急于求成的学徒」之后 — 来自彼岸的话

“舌头这东西，没人能给证书的。”我真想把这句话刻在每一所学校门上。我们身处证书泛滥的时代——三周结业，还发证书——却疑惑真正技艺日渐稀少。我所敬重的工坊，都遵循这套顺序：先练双手，再练感官，而后建立判断，最后才轮到署名。十一年打磨感知，不算慢。他造就的不只是一项技能，而是完整的人，一套往后数十年还会持续提升的感知能力。证书自打印之日起贬值；舌头自启用之日起生息。

El Tercer Pilar — Reconocimiento (知音)

Lo más valioso que he aprendido no me costó nada adquirirlo y tardé décadas en comprenderlo: las personas no abandonan empresas, matrimonios o familias porque reciban demasiado poco. Se marchan porque nadie las ve. He visto a ingenieros brillantes permanecer durante años difíciles por un solo director que sabía exactamente lo que contenía su trabajo — y los he visto rechazar fortunas ofrecidas por hombres incapaces de explicar lo que hacían.

La lengua china contiene la palabra más elevada que conozco para expresar esto: 知音 — quien conoce mi sonido. Nace de la historia de un músico y un leñador, y Tien May ha situado su melodía, “Agua que fluye”, como interludio de este libro, donde corresponde: al final, antes de la despedida.

Eligió dos historias para este pilar. En una, el reconocimiento cuesta una mandarina. En la otra, llega treinta años demasiado tarde, en una sola frase, y aun así transforma una vida. Léalas y responda después con sinceridad a la pregunta que plantean: ¿quién en su vida está haciendo un trabajo verdadero en la oscuridad — y se lo ha dicho, en voz alta, por su nombre?

第三根柱子 — 看见(知音)

我学到最珍贵的道理,不需要花钱,却耗费我几十年才读懂:人离开公司、婚姻、家庭,不是物质报酬不足,而是不被看见。我见过才华出众的工程师,处境艰难也愿意追随懂得其工作价值的主管;也见过他们拒绝高薪,离开看不懂自己工作价值的管理者。

中文里有一个极高的词描述这种理解:知音,懂得我心声的人。典故来自伯牙与樵夫钟子期,高山流水遇知音。天梅把琴曲《流水》设为本书间章,放在篇末、告别之前,位置恰到好处。

天梅选取两个故事:其一,看见他人,只需要一颗橘子;其二,一句迟了三十年的话,依旧改变人的一生。读完可以诚实自问:你的生活里,有谁在默默做事?你是否当面肯定过他,叫出过他的名字?

Historia Cuatro — El nombre de la mujer de la limpieza

En una torre de cristal de Shenzhen, en la planta treinta y uno, Deng, un joven jefe de producto, trabajaba casi todas las noches pasadas las diez. También la mujer de la limpieza, que recorría con su carro la oficina vacía, invisible como la moqueta. Un año compartieron planta sin hablar. Una noche, el proyecto de Deng fracasó —pública-mente, brutalmente, en un correo a doscientas personas— y quedó sentado, incapaz de irse. La mujer detuvo el carro, sacó una mandarina de su bolso y dijo: «Te quedas más tarde que todos. Y eres el único que nunca me deja la mesa desordenada. Dijera lo que dijera ese correo, no hablaba de la persona. Yo veo a la persona».

Deng comió la mandarina, casi no lloró y volvió a casa pudiendo dormir. La noche siguiente le preguntó su nombre —tía Rong— y desde entonces la saludó por él; supo que su hijo estudiaba ingeniería en Wuhan y empezó a dejarle buen té donde pudiera encontrarlo. Nada cambió en la empresa; su evaluación de aquel año mantuvo el fracaso. Pero Deng dice hoy que su verdadera formación en gestión empezó aquella noche, con una mandarina: descubrir que ser visto —con precisión, bondad y por tu nombre— puede sostenerte cuando nada más lo hace, sin costarle nada a quien mira. Hoy dirige un equipo de cuarenta. Conoce los cuarenta nombres y los de quienes limpian.

Después de “El nombre de la mujer de la limpieza” — unas palabras desde la otra orilla

La tía Rong vio dos cosas que nadie más en la planta treinta y uno veía: que aquel hombre se quedaba hasta más tarde y nunca le dejaba la mesa desordenada. Leía su carácter en indicios invisibles para sus colegas, porque la atención era su instrumento y lo mantenía afinado. Y está la asimetría, la economía del reconocimiento: su mandarina no costó nada. Toda su empresa, con salarios y bonificaciones, no pudo ofrecer aquella noche lo que ella ofreció con esa fruta. He firmado muchos planes de retribución en mi vida. Ninguno podía sostener a alguien cuando ya no podía mantenerse en pie. Solo un testigo puede hacerlo. Sé ese testigo.

四、保洁阿姨的名字

在深圳一栋玻璃写字楼的三十一层，产品经理小邓，几乎每晚加班至十点。还有一个人亦是如此：保洁阿姨推着清洁车，穿梭于空荡荡的办公室，在员工眼中，她如同脚下地毯一般，近乎透明。整整一年，二人共处一层，未曾交谈一语。

直到一晚，小邓负责的项目公开失利，一封抄送两百人的邮件，将挫败摊开在所有人面前。他僵坐在工位，无力起身回家。保洁阿姨停下推车，从随身袋子里拿出一颗橘子放在他桌边，说道：“你每天走得最晚，也是唯一一个，永远保持桌面整洁的人。邮件里写下的，只是工作得失，并不是完整的你。我看见了真正的你。”

小邓吃下橘子，强忍泪水，当晚得以安睡。次日傍晚，他主动询问阿姨的姓名——容姨。自此之后，他总会唤她名字问好，慢慢得知，她的儿子正在武汉攻读工程专业，他也时常留下品质上好的茶包，给容姨取用。公司内部一切照旧，当年的绩效考评，依旧记录着那次项目失败。但小邓后来说，他真正学到管理之道，始于那晚的一颗橘子：被人真切、善意地看见，被唤出名字，这份力量，可以支撑人熬过最难的时刻，而付出善意的人，无需任何成本。如今他管理四十人的团队，记得每一位组员的名字，也记得大楼里所有保洁人员的名字。

「保洁阿姨的名字」之后 — 来自彼岸的话

三十一层其他同事都没有留意，容姨却看见两件事：他总是最晚下班，桌面从不会为她留下凌乱。她依靠观察，从旁人忽略的细节读懂他的品性。这里存在一种不对等，也是“看见”的本质：一颗橘子几乎没有成本。公司提供薪资奖金，却做不到一颗橘子所能做到的事。我签过无数薪酬方案，但没有一份薪酬，可以在人崩溃的时刻托住他。只有真正看见你的人才能做到。去做那个看见别人的人。

Historia Cinco — El padre que habló una vez

Durante toda su infancia, el padre de Xiaoyan nunca elogió nada. Recibía las notas escolares con un gesto de asentimiento; el premio provincial de piano, con la frase “el segundo movimiento fue precipitado”. No era cruel — trabajaba turnos dobles para pagar sus clases y la llevaba en coche, en la oscuridad del invierno, a cada examen — pero las palabras nunca llegaban, y un niño no puede alimentarse de sacrificios; necesita palabras. Xiaoyan creció con éxito y con hambre, acumulando logros como quien pasa hambre acumula pan, y cada trofeo era una carta dirigida a su padre que él nunca parecía abrir.

En su boda, la costumbre lo obligaba a hablar. Se puso en pie, un hombre visiblemente incómodo ante un micrófono, desplegó un papel, volvió a doblarlo y renunció a él. Entonces dijo: “Soy una persona que no sabe decir las cosas. Mi hija lo sabe y ha pagado por ello. Así que diré solo una.” La miró. “Todos los días de tu vida, te vi. Cuando te precipitaste en el segundo movimiento, vi cuánto te había costado el primero. No sabía que ver debía decirse en voz alta. Ahora lo sé, treinta años demasiado tarde, y se lo digo a este joven” — se volvió hacia el novio — “no cometas mi error. Dile lo que ves. Cada día. Esa es toda la tarea de amar a alguien.”

Xiaoyan dice que aquella frase reordenó su vida — hacia atrás, como una luz encendida al final de un largo pasillo que había recorrido a oscuras. Pero tomó una decisión en aquella mesa, y la ha mantenido: en su propia familia, el reconocimiento nunca sería una herencia, guardada y entregada una sola vez. Sería moneda pequeña, gastada a diario. Su padre también le dio eso. Algunos hombres enseñan el pilar sosteniéndolo. Otros lo enseñan mostrando, una vez y con honestidad, cuánto costó dejarlo caer.

五、寡言的父亲

自小到大，晓燕从未听过父亲的夸赞。成绩单递上去，只换来一声点头；拿下省级钢琴赛事奖项，父亲只说一句：“第二乐章，节奏赶了。”

他并非严苛无情：为了支付她的课时费，他身兼两份工作，寒冬凌晨，驱车送她奔赴每一场考试。可赞美之言，他始终说不出口。孩子无法依靠默默的牺牲成长，孩童需要直白的肯定。长大之后，晓燕事业有成，内心却始终渴求认可，不停追逐各项成就，如同饥寒之人囤积面包，每一座奖杯，都像是寄给父亲的信，可他仿佛从未读懂。

婚礼之上，按照习俗，父亲需要致辞。他站在麦克风前，局促不安，展开发言稿，又反复折起，最终放下纸张，开口说道：“我本不善言辞。女儿深知这点，也为此承受了许多遗憾。今天，我只说一句话。”他望向女儿：“你的人生里，每一刻，我都看在眼里。当你第二乐章弹得仓促，我看见第一乐章里，你付出的全部努力。我从前不懂，看见与懂得，需要亲口诉说。时隔三十年，我才明白这件事。”他转向新郎：“我想叮嘱你，不要重蹈我的覆辙。看见她的美好，一定要时常说与她听。这，便是爱一个人毕生的功课。”

晓燕说，这段话，重塑了她往后的人生，仿佛漫长幽暗的走廊尽头，终于亮起一盏灯。宴席之上，她定下一条准则，坚守至今：在自己的小家庭里，认可与赞美，不该长久积攒，等到某一个重要时刻才郑重交付。它该像细碎零钱，日日分享。这份领悟，同样来自她的父亲。

有些人，亲身扛起梁柱，教会后人何为担当；也有些人，坦诚道出自己未能守住的遗憾，让后人看清，这份遗憾背后沉重的代价。

Después de “El padre que habló una vez” — unas palabras desde la otra orilla

Esta es la historia más difícil del libro para mí, porque he conocido a este padre. En mi generación, también en mi país, los hombres creían que proveer era hablar — que los turnos dobles y los trayectos en la oscuridad del invierno decían lo que había que decir. No era así. Un niño no puede alimentarse de sacrificios; la frase es exacta. Lo que me conmueve es la honestidad del final: no finge que puedan devolverse esos treinta años. Hace lo único que queda — convierte la deuda en herencia, entrega la lección al joven y deja que su fracaso se convierta en enseñanza para la siguiente generación. Hay una forma de grandeza en ello. Pero no aspire a ella. Aspire a la moneda de cada día. Diga lo que ve, hoy, en voz alta. Es, como él descubrió, toda la tarea de amar a alguien.

El Cuarto Pilar — Lealtad (信)

Toda fortuna que he visto construirse con honestidad se asentaba sobre el mismo fundamento invisible: promesas cumplidas cuando nadie vigilaba. Los contratos nos obligan allí donde podemos ser auditados. La lealtad rige el otro territorio — el más amplio — y allí reside todo lo que tiene valor: el proveedor que no sube el precio en su año más difícil, el socio que le dice la verdad cuando mentir sería más barato, el amigo que regresa después de una disputa.

La economía moderna considera ineficiente la lealtad. He dirigido empresas durante cincuenta años y puedo dar cuenta de la aritmética real: la lealtad es la estrategia más rentable jamás concebida. Simplemente se niega a rendir dentro del trimestre. Rinde en el décimo año — y el décimo año siempre llega.

Tien May eligió una historia para este pilar, sobre unos chiles poco agradecidos comprados a un precio justo. Debería enseñarse en todas las escuelas de negocios del mundo. No se enseñará, y por eso debe contarse en cada mesa.

「寡言的父亲」之后 — 来自彼岸的话

这是全书里最难的一篇，因为我认识这样一位父亲。在我的祖国，我这一代人也曾认为：拼命养家，就等于表达爱——身兼的两份工作、寒冬凌晨的车，会替他们把该说的话说完。可它们没有。“孩子无法依靠默默牺牲成长”这句话十分确切。令人动容的是，父亲没有妄想弥补三十年的亏欠，他只做可行的事：把这笔亏欠变成遗产，交付下一代，让自己的遗憾成为后辈警示。这自有其伟大，但不要向往那种伟大。要向往的，是细碎零钱，日日分享。今天就把你看见的美好，当面说出来。正如他领悟的：这就是爱一个人全部的功课。

第四根柱子 — 忠诚(信)

我见过所有踏实建立起来的事业，都依托同一个看不见的根基：即便无人监督，依旧信守承诺。契约约束可以被核查的行为；忠诚管辖更广、没有监督的领域，一切珍贵事物都生长于此：行情恶劣时不抬价的供应商，谎言更省事却依旧对你讲真话的伙伴，争吵过后依旧愿意回归的朋友。

现代经济学认为忠诚缺乏效率。我经营企业五十年，得到不一样的现实结论：忠诚是回报最高的策略，只是回报不会体现在季度报表，它会出现在第十年，而第十年总会到来。

天梅选了一则故事：按公道价格收购品相不佳的辣椒。这个故事理应进入全世界商学院教材，但现实不会，所以它只能在一张张餐桌上传下去。

Historia Seis — La cosecha que fracasó

El señor Zhou dirigía una empresa alimentaria mediana en Chengdu y, durante nueve años, había comprado sus chiles a la misma cooperativa agrícola de las montañas — la familia Luo y sus vecinos, con cuya cosecha había creado su salsa más vendida. El décimo año, unas lluvias fuera de temporada arruinaron la cosecha. Los chiles que sobrevivieron eran menos, más feos y — su responsable de compras puso la hoja de cálculo ante él — un cuarenta por ciento más caros que otros perfectos, disponibles de inmediato a través de un intermediario situado dos provincias más lejos. “Un año”, dijo el responsable. “Cambiamos durante un año. Lo entenderán. Son solo negocios.”

Zhou contempló la hoja de cálculo durante largo rato. Entonces dijo: “Durante nueve años, cuando la cosecha fue abundante, ¿vendieron alguna vez los Luo nuestra parte contratada a quien ofreciera más? Tuvieron ofertas. Sé que las tuvieron.” El responsable admitió que nunca lo habían hecho. “Entonces ellos fueron leales en su año fuerte”, dijo Zhou, “y usted me pide que yo sea desleal en el suyo débil. Compre los chiles feos. Todos. Y envíe al agrónomo para ayudarles a replantar.” Aquel año la salsa fue menos consistente; un bloguero gastronómico lo advirtió; les costó caro. Tres años después, cuando un competidor gigante llegó a las montañas ofreciendo contratos por el triple de volumen, toda la cooperativa se negó sin siquiera reunirse. La respuesta del viejo Luo recorrió toda la provincia: “El señor Zhou compró nuestra peor cosecha a un precio justo. Ustedes ofrecen comprar la mejor. Vuelvan cuando hayan comprado una mala.” Desde entonces, a Zhou nunca le han faltado chiles — ni, según dice, ha dormido mal. La hoja de cálculo, les dice a sus jóvenes responsables, puede calcularlo todo excepto el décimo año.

六、歉收之年

周老板在成都经营一家中等规模食品企业，九年以来，辣椒始终采购自山区同一农业合作社——罗家与邻里农户，他家招牌辣酱的风味，全都依托这片土地出产的辣椒。

第十年，反常的连绵阴雨，摧毁了整片作物。幸存的辣椒，产量稀少，品相不佳。采购经理将报表放在他面前：如果跨省找中间商采购品质完好的辣椒，单价比本地这批高出四成。“只换一年供货而已，”经理劝道，“农户会理解，这只是生意。”

周老板久久凝望着报表，开口问道：“过去九年，丰收之年，罗家有没有手握我们的签约份额，转头卖给出价更高的收购商？我知道，曾经有人开出更高价格找过他们。”经理承认，农户从未违约。“丰收之时，他们守得住信义；如今遭遇歉收，你却劝我背弃约定。”周老板决定，“收购这批品相不好的辣椒，全部收下。再安排农艺师，上山协助他们复种。”

那一年，辣酱风味略逊往常，美食博主也察觉出差别，企业蒙受损失。三年之后，大型竞品企业奔赴山区，开出数倍采购量的合同，整个合作社，没有一户参与洽谈。老罗传出口信，传遍全省：“周老板，在我们收成最差的时候，依旧公道收购我们的辣椒。你们只想收购我们最好的收成。等你们经历过一次歉收之年，再来谈合作。”

自此之后，周老板再也不用为辣椒货源发愁，他说，自己夜里也总能安睡。他时常和年轻管理者说：报表可以核算一切，唯独算不出第十年。

Después de “La cosecha que fracasó” — unas palabras desde la otra orilla

La pregunta del señor Zhou a su responsable es el mejor ejercicio de diligencia debida que he oído jamás: ¿fueron leales en su año fuerte? Comprendió que los nueve años de abundancia no eran meros negocios; eran datos — una prueba de carácter de casi una década que la cooperativa había superado en silencio, rechazando oferta tras oferta. La hoja de cálculo no podía ver ese activo, porque la confianza no figura en ningún balance; solo se manifiesta en el décimo año, como la diferencia entre un proveedor y un aliado. Cuando el gigante llegó con el triple de volumen, descubrió lo mismo que he visto descubrir a competidores toda mi vida: ninguna oferta puede superar una deuda de honor. Solo se puede intentar comprar lo que a otro le fue concedido — y nunca está en venta.

El Quinto Pilar — Claridad (明)

Desde el principio he publicado las mediciones completas de mis productos, incluidas aquellas por las que ningún cliente pregunta. Mis colegas lo llamaban ingenuidad comercial. Era justo lo contrario: el sistema de control de calidad más económico jamás concebido, porque una empresa que lo publica todo debe construirlo todo de modo que resista su publicación. La claridad no es una política de comunicación. La claridad es un método de construcción — para productos y para vidas.

El carácter de este pilar es 明: sol y luna uno junto al otro, toda la luz que existe, nada queda en la sombra. La palabra alemana por la que he vivido es más sencilla: Klarheit. Ambas expresan la misma disciplina — decir lo verdadero, mostrar lo real y eliminar todo aquello sobre lo que temería que le preguntaran.

Tien May eligió dos historias. En una, la verdad no puede corregirse una vez escrita; en la otra, está impresa en un menú. Ambas terminan en el mismo lugar: el descubrimiento de que la honestidad, que parece un riesgo, es el único suelo firme.

「歉收之年」之后 — 来自彼岸的话

周老板向经理提出的问题,是我见过最好的尽职调查:丰收之时对方是否坚守信义。九年丰收不只是商业往来,是人格测试,合作社一次次拒绝高价,通过考验。资产负债表不会记录信任,信任只会在第十年显现,区分普通供应商与真正盟友。大公司拿着高额订单上门,终究会明白:情义缔结的关系,金钱无法收买。你可以出钱购买货品,但买不走一份情义。

第五根柱子 — 清明(明)

从我创业之初,我就完整公开产品全部参数,包括很多顾客不会关心的数据。同事说我商业上太过天真。事实恰恰相反:这是成本最低的质量管控手段。企业选择公开全部信息,产品就必须经得起公开审视。透明不是公关话术,透明是一种建造方式,既用于产品,也用于人生。

本章节汉字为明:日月并列,一切摊开,不留阴影。我一直信奉德语词 Klarheit, 含义相近:讲真话,展现真实,清除所有你害怕被别人追问的部分。

天梅选取两个故事:其一落笔即成,无法涂改;其二写在菜单之上。两个故事指向同一个结论:坦诚看似冒险,却是唯一稳固的立足根基。

Historia Siete — El trazo que no puede corregirse

Un alumno acudió a un viejo maestro de caligrafía, y sus caracteres eran hábiles y extrañamente inertes. El maestro lo observó trabajar y vio enseguida el problema: al final de los trazos difíciles, el alumno vacilaba y después — con un movimiento del que ni siquiera era consciente — volvía a tocar el papel con el pincel y reparaba la línea. Pequeñas correcciones, casi invisibles. El maestro no dijo nada durante un mes. Una mañana le retiró la tinta y le dio un cuenco de agua limpia y una pizarra gris. “Escribe aquí.”

El alumno escribió. Sobre la pizarra, los trazos de agua brillaban unos segundos y se evaporaban — sin registro, sin público, sin consecuencias. Y al no tener nada que perder, desapareció su vacilación; los trazos surgían enteros, decididos, vivos. El maestro lo dejó llenar la pizarra durante una hora y después, en silencio, le devolvió la tinta y el papel. “Ahora escribe exactamente como acabas de hacerlo.” El alumno lo hizo — y por primera vez, sus caracteres respiraron. “Comprende lo que ha ocurrido”, dijo el maestro. “Tu destreza nunca fue el problema. El problema era tu relación con ser observado. Sobre papel, escribías para ocultarte; sobre agua, escribías para escribir. La tinta sobre papel de arroz no admite correcciones — cada vacilación se ve, cada movimiento prestado se ve; el trazo es una confesión. Esa no es la crueldad del arte. Ese es todo el don del arte: es un lugar en la vida donde no puedes fingir y, por eso, un lugar en la vida donde por fin dejas de hacerlo.” El alumno llegó a ser maestro y, hasta el final de sus días, comenzaba cada mañana con un cuenco de agua y una pizarra — no para practicar los trazos, decía, sino para practicar la honestidad.

七、不可修改的笔画

一名学子前来拜入老书法家门下，他笔法娴熟，写出的字，却莫名缺少生气。师父观察他练字，很快发现症结：每当写完一笔难度较高的笔画，学子总会迟疑，而后下意识提笔，在纸面修补线条。细微的修改，旁人几乎难以察觉。

师父整整一月，未曾点破。某天清晨，他收走学子墨汁，递上一碗清水，一块灰色石板：“在石板上书写。”

学子提笔落字。石板之上，清水写下的笔画，只能短暂留存，随即蒸发。没有墨迹留存，无人评判优劣，不必担心失误。再无后顾之忧，他不再犹豫，落笔完整、果决，笔墨之间，生出灵动气韵。师父任由他在石板上书写一小时，随后默默归还墨与宣纸：“现在，照着方才的心境书写。”

学子落笔，平生第一次，笔下的字，拥有了呼吸。

“你要明白其中的道理，”师父说道。“你的技法从无缺陷，问题在于，你太过在意他人如何看待你的作品。在宣纸上书写，你总想掩盖瑕疵；以清水练字，你只为书写本身而生。宣纸落墨，落笔无悔，每一处迟疑，每一次刻意修补，都会显露无遗。一笔，就是一份供词。这并非书法严苛的束缚，恰恰是这份技艺赠予人的礼物：人世间，唯有此处，无法伪装。在这里，你终于可以放下掩饰，直面本心。”

这名学子日后也成为一代书家，直至暮年，每日清晨，依旧以清水石板练字。他说，并非练习笔法，而是练习坦诚面对自己。

Después de “El trazo” — unas palabras desde la otra orilla

“Sobre papel, escribías para ocultarte; sobre agua, escribías para escribir.” He observado exactamente este fenómeno en ingenieros, en enólogos, en cantantes dentro del estudio de grabación: el trabajo pierde la vida en el momento en que quien lo crea empieza a actuar para el juicio ajeno en lugar de servir a la propia obra. Todo oficio tiene su papel de arroz — el medio que no admite retoques, donde la mano confiesa. Durante toda mi carrera he buscado deliberadamente esos medios, porque son los únicos maestros honestos. El don del maestro no fue la pizarra; fue el diagnóstico: tu destreza nunca fue el problema; el problema era tu relación con ser observado. Corrige eso y los trazos respiran. Es cierto en la caligrafía. Es cierto en todo.

「不可修改的笔画」之后 — 来自彼岸的话

“在宣纸上书写，你总想掩盖瑕疵；以清水练字，你只为书写本身而生。”工程师、酿酒师、录音棚歌手身上，我都见过同样现象：创作者一旦开始为外界评价表演，作品就失去生命力。每一门手艺，都有属于自己的“宣纸”媒介，落笔无法回改，直接暴露创作者真实状态。我刻意寻找这类媒介，它们是最诚实的老师。石板不是核心，核心在于看清症结：技艺没问题，问题在于你如何看待他人审视。想通这点，笔画便有了呼吸。书法如此，世间万事皆是如此。

Historia Ocho — El menú que decía la verdad

El pequeño restaurante de la hermana Fang en Kunming tenía once mesas y un menú como todos: “setas silvestres” que eran de cultivo, “pescado del día” que era de ayer, “receta de la abuela” inventada en 2019. Todos lo hacían; los clientes lo daban por hecho; la ambigüedad era la norma del sector. Entonces llegó aquella mala primavera en que el aceite mal etiquetado de un proveedor fue noticia, nadie confiaba ya en ningún menú de la ciudad y la hermana Fang, sentada en su restaurante vacío, tomó una decisión que su hermano calificó de suicidio comercial. Reescribió el menú para decir únicamente la verdad. “Shiitake de cultivo, de la granja Li en Chenggong, entregado los martes.” “Pescado: lo que estuviera vivo en el tanque esta mañana — pregunte y le enseñaré el tanque.” “El cerdo estofado es receta mía. Mi abuela, sinceramente, cocinaba fatal.”

Durante dos semanas, nada. Entonces un bloguero gastronómico, cansado de que le mintieran con elegancia por toda la ciudad, comió allí y publicó una sola frase: “He encontrado un menú que sobreviviría a un interrogatorio policial.” Desde entonces, las once mesas están siempre ocupadas, con cola los fines de semana, y a la hermana Fang nunca le han pedido un descuento — porque, como ella dice, la gente regatea cuando sospecha que el precio es una historia, y sus precios habían dejado de ser historias. Su hermano le preguntó cuál era el secreto para poder copiarlo en su propio establecimiento. Ella respondió: “No hay ningún secreto. Ese es el secreto. Una casa que teme la pregunta ya la ha respondido. Eliminé todo aquello sobre lo que temía que me preguntaran.”

八、说真话的菜单

芳姐在昆明经营一家小餐馆，店内只有十一张餐桌，菜单和同行大同小异：标注“野生菌”，实则人工培育；写着“今日鲜鱼”，却是前日存货；标榜“祖母秘方”，其实是2019年自创的菜式。整个行业皆是如此，食客也早已心照不宣，模糊修饰，是业内常态。

直到一年春天，供应商油品标注造假的新闻曝光，全城食客不再信任各家菜单。芳姐望着空荡荡的店面，做出一个决定，弟弟直言这无异于自断生路。她重写菜单，只记录真实信息：

“人工种植香菇，产自呈贡李家农场，每周二配送。”

“鲜鱼：今日水箱活鱼，欢迎查看鱼池。”

“红烧肉，是我自创配方。坦白说，我的祖母并不擅长做菜。”

最初两周，店内依旧冷清。后来一位厌倦了各式美化谎言的美食博主到此用餐，留下一行分享：“我找到了一份，经得起警察审讯的菜单。”

自此，十一张餐桌日日满座，周末大排长队。从来没有客人和芳姐议价。正如她所言：当人们怀疑价格是个故事，才会讨价还价；而她的价格，已经不再是故事。弟弟前来请教秘诀，想要照搬这套模式经营自己的店铺。芳姐答道：“没有秘诀。这就是秘诀。一间店要是害怕客人追问，其实答案已很明显。我把我害怕回答的问题先给出答案，问题便不存在了。”

Después de “El menú” — unas palabras desde la otra orilla

La hermana Fang descubrió en una mala primavera lo que yo tardé décadas en demostrar en laboratorios: la transparencia no es una virtud que se añade a un negocio; es un filtro por el que se hace pasar el negocio. Observe lo que su menú reescrito obligó realmente a hacer: granjas reales, identificadas y con días de entrega; un tanque de peces que podía inspeccionarse; una afirmación sobre la abuela que era, sencillamente y sin artificios, cierta. No cambió solo las palabras. Las palabras cambiaron el restaurante — porque todo aquello que no podía resistir ser escrito con honestidad tuvo que desaparecer. Por eso nadie regatea con ella: un precio deja de ser negociable en el momento en que deja de ser una historia. “Eliminé todo aquello sobre lo que temía que me preguntaran.” Cincuenta años de mi propia filosofía de calidad, en once palabras, desde una pequeña cocina de Kunming.

「说真话的菜单」之后 — 来自彼岸的话

那个艰难的春天，芳姐印证了我几十年实验室得出的道理：透明不是企业额外增添的美德，而是筛选企业的过滤器。看看她重写的菜单实际逼出了什么：有名有姓、标注配送日期的农场；一口随时可以查看的鱼池；还有一句关于祖母的话——坦白得让人卸下防备，却句句属实。改写菜单不只是修改文字，文字反过来改造餐馆：所有经不起如实写出来的东西，都必须舍弃。这就是没人跟她议价的原因，价格不再是包装出来的故事。“我只是删掉了所有不敢被人询问的东西。”昆明一间小餐馆的这句话，浓缩了我五十年关于品质的全部思考。

Interludio — Agua que fluye

En 1977, cuando la humanidad lanzó las dos sondas Voyager hacia los confines del sistema solar, fijó a cada una un disco de oro: sonidos de la Tierra, elegidos para representarnos ante quien, o lo que fuera, pudiera encontrarlo algún día. Entre los saludos, el canto de los pájaros y Bach, el comité incluyó una pieza china, y su elección fue quizá más perfecta de lo que ellos mismos sabían: “Agua que fluye”, interpretada con el guqin — la misma melodía con la que, veinticinco siglos antes, el leñador Zhong Ziqi había reconocido el alma de Bo Ya. La melodía del primer 知音, la primera persona que verdaderamente escuchó a otra.

Piense en lo que eso significa. Bo Ya rompió su qin porque su único oyente murió, convencido de que un sonido sin quien lo comprenda no merece ser creado. Y la humanidad, al lanzar su mensaje hacia la oscuridad, recurrió precisamente a esa melodía — como si dijera al universo lo que Bo Ya dijo a la orilla del río: este es nuestro sonido; ¿hay ahí fuera alguien que lo comprenda? El disco está ahora más allá de Plutón, viajando durante cuarenta mil años hacia la estrella más cercana, el dispositivo de escucha más paciente jamás construido. Puede que nunca sea escuchado. Aun así, fue enviado. Y esa es la enseñanza final del pilar del silencio, aquella en torno a la cual ha girado todo este libro: crear algo verdadero y enviarlo hacia un oyente al que no podemos ver — una botella guardada durante una década, una campana escuchada hasta el final, una canción tocada entera para un padre — no es una apuesta. Es el acto de fe más antiguo que existe. En algún lugar, alguien escucha. Toque como si así fuera.

间章 — 流水

1977年，人类发射两艘旅行者探测器，向着太阳系边缘远航。每一艘探测器上，都搭载一张镀金唱片，收录地球的万千声响，倘若某天，外星生灵发现它，便可借此认识人类。唱片之中，收录问候、鸟鸣、巴赫乐曲，委员会特意挑选了一首中国古曲，这份选择，蕴藏着远超众人认知的深意：古琴曲《流水》。两千五百年前，正是这首乐曲，让樵夫钟子期，读懂了伯牙心中的山河意境。这便是世间第一位知音——第一个真正听懂他人心声的人。

不妨细想这份寓意：伯牙在知音逝去之后，破琴绝弦，认为乐曲无人懂得，便失去演奏的意义。而人类，向着茫茫深空送出讯息，偏偏选择这首曲子，仿佛向着宇宙，复述伯牙立于河岸的心声：这是我们的乐曲，远方，是否有人能够听懂？

如今唱片早已越过冥王星，飞向距离太阳系最近的恒星，全程需要四万年。它是人类打造出，最有耐心的聆听载体。或许永远不会被任何生命听见，可人类依旧选择送出。

这，便是本书反复探讨，关于静默之道最后的启示：创作一份真诚的作品，传递给素未谋面的聆听者——好比投入海中的漂流瓶，一记被跟到尽头的钟声，一首为父亲完整演奏的乐曲。这并非一场赌注，而是人类最古老的信念之举。总有一处，有人在听。就当有人在听那样，去造。

Sobre el interludio — unas palabras desde la otra orilla

Tien May ha situado una historia al margen de los pilares, y con razón. “Agua que fluye” no es un ejemplo de la filosofía; es la filosofía entera, contenida en una sola imagen: una pieza musical, elegida por la humanidad como mensaje al universo — la misma melodía con la que un hombre escuchó verdaderamente a otro por primera vez.

Pasé mi juventud soldando circuitos para que un oyente pudiera recibir intacta la respiración de un músico. Entonces no sabía que estaba preparándome para esta frase: crear algo verdadero y enviarlo hacia un oyente al que no podemos ver no es una apuesta; es el acto de fe más antiguo que existe. Todo constructor de algo verdadero — un vino guardado durante una década, una empresa construida para los nietos, un libro escrito para un lector que aún no ha nacido — vive de esa fe. El disco de oro está ahora más allá de Plutón, llevando los oídos de un leñador y el corazón de un músico hacia las estrellas, con una paciencia de cuarenta mil años.

En algún lugar, alguien escucha. Construya como si así fuera.

关于间章 — 来自彼岸的话

天梅把这部分独立于五大支柱之外，处理十分恰当。《流水》不是这套理念的举例，它本身就是理念：人类送往宇宙的乐曲，起源于人与人之间一场真正的懂得。

我年轻的时候焊接电路，只为让听众完整听见演奏者的呼吸。那时我还不懂，我的工作印证一句话：向未知听众交付真诚创作，不是赌博，是古老信念。所有踏实的建造者——存放十年的酒、为后代经营的企业、写给尚未出世读者的书，都依循这份信念。镀金唱片越过冥王星，带着樵夫的耳朵与乐师的心奔赴星辰，静静等待四万年。

总有一处，有人在听。就当有人在听那样，去弹。

Epílogo — El apretón de manos sobre el puente

Un puente, cuando está terminado, no pertenece a nadie. Los constructores de cada orilla trabajaron desde su propio lado — herramientas distintas, canciones distintas, los mismos planos — y un día, en el centro, sobre las aguas más profundas, sus manos se encontraron. Eso es lo que ha sucedido en este libro. Yo aporté las convicciones de un taller europeo: medirlo todo, no ocultar nada, dejar que la naturaleza establezca el criterio, construir para los nietos. Tien May aportó lo que yo no podía aportar: las historias, las mesas, las abuelas — las diez mil tranquilas mañanas chinas en las que estas mismas convicciones se han vivido durante cinco mil años sin necesitar jamás un libro.

Si ha leído hasta aquí, ha recorrido el puente entero, y ahora sabe lo que nosotros sabemos: nunca hubo una filosofía que exportar. Solo había un parecido de familia que reconocer — 殊途同归, caminos distintos, un mismo destino. La prueba nunca estuvo en mis argumentos. Estaba en sus historias y en esa pequeña conmoción que sintió cuando una de ellas resultó hablar de usted.

Así que terminamos, como ambas tradiciones terminan todo buen encuentro, no con una conclusión, sino con una comida. Esta noche, o tan pronto como la vida lo permita: ponga la mesa. Cocine algo que una abuela reconocería. Sirva el té con toda la paciencia que merece, o abra una botella honesta, o ambas cosas. Ponga música que merezca ser escuchada en silencio. Sirva primero a los demás. Pregunte a alguien — y dígalos de verdad — ¿has comido?

Y cuando los rostros alrededor de la mesa comiencen a abrirse, como lo harán, mire a quien le ayudó a construir su vida y sepa lo que Tien May y yo sabemos mientras dejamos las plumas sobre nuestras dos orillas del río: el puente nunca fue el libro.

El puente es la mesa. Siempre fue la mesa.

Bienvenido a casa. 欢迎回家.

— El Profesor

尾声 — 桥上的握手

一座桥完工之后，不属于任何建造者。两岸建造者从各自岸边动工，工具不同，歌声不同，蓝图却是同一张。最终在水流最深的桥中央，双手相接。这本书正是如此。

我带来欧洲工坊的信念：充分测量，不加隐瞒，遵从自然标准，做事要为后代考虑。天梅带来我无法提供的东西：一个个故事，一张张餐桌，一位位祖母。五千年来，中国人就在无数平凡清晨践行这些信念，原本不需要写成书籍。

读到这里，你已经走完这座桥。你会明白：我们并不是向外输出一套哲学，而是看见彼此相通的生命追求——殊途同归。力量不在于我的论述，而在于故事，在于读到某一段时，你看见故事里面也有自己。

按照我们双方文化里聚会结束的传统，结尾不用宏大结论，回归一餐饭。今晚，或者找一个闲暇时刻：摆好餐桌，做一道老一辈会做的菜，耐心沏一壶茶，或是开一瓶好酒。放一段值得静心聆听的音乐。先招待旁人。真诚问一句：“你吃了吗？”

当桌边人的神情慢慢舒展，请看向陪你走过人生的人。我和天梅在河的两岸放下笔，心中清楚：真正的桥，从来不是这本书。

桥，就是餐桌。自始至终，都是餐桌。

欢迎回家。

——教授

Agradecimientos — El color de los vivos

Una pequeña historia sobre la creación de este libro merece formar parte de él, porque demuestra lo que el libro sostiene. Cuando planificamos los dos retratos que se miran a ambos lados del pliegue — el mío en una orilla, el de Tien May en la otra — propuse, con el instinto de un diseñador europeo, que ambas fotografías fueran en blanco y negro. Parecía elegante: dos imágenes, tomadas con cámaras distintas en países distintos, unificadas por la disciplina del gris.

Tien May respondió con una sola frase, delicada. En China, explicó, un retrato en blanco y negro pertenece a los muertos. Es la 遗像 — la fotografía conmemorativa que se coloca en un funeral, delante del incienso. Si nos imprimíamos a los dos en blanco y negro, uno frente al otro, un lector chino abriría este libro sobre una filosofía viva y encontraría a dos autores ya llorados.

Había pasado un año escribiendo que la verdad, por sí sola, no cruza ríos — y allí, en mi propio plan para los retratos, estaba la prueba. Todo lo que pretendía era correcto en mi orilla y equivocado en la suya, y yo no podía saberlo, porque este es precisamente el tipo de conocimiento que no vive en los libros ni en las mediciones. Vive en las personas. Es la razón por la que un puente no puede construirse desde una sola orilla.

Por eso los retratos de este libro están en color — el color de los vivos — y dejo constancia aquí de mi error con gratitud, no con vergüenza. Si alguna vez duda de que necesita a alguien de la otra orilla, recuerde las fotografías grises que casi llegaron a imprimirse. Después encuentre a su Tien May y escúchela.

— El Profesor

致谢 — 生者的颜色

写书过程有一件小事值得写进书里，它印证本书全部主旨。

本书设计跨页双人肖像：此岸是我，彼岸是天梅。出于欧洲设计师习惯，我提议两张照片都用黑白。来自不同国家两台相机拍摄，黑白灰度可以统一画面，视觉上雅致。

天梅温和回复我：在中国，黑白肖像用于逝者，是葬礼摆放的遗像。如果我们二人隔页相对使用黑白，中文读者翻开这本讲述鲜活人生的书，看见的会是两位逝者的遗照。

我写过：道理本身，跨不过江河。这件事就是活生生的证明。我的想法在我的文化里合理，放到对岸就会出错。这类知识不存在书本与测量数据之中，它存在于人。一座桥，无法只靠一岸单独建成。

于是本书肖像采用彩色照片，属于生者的色彩。我把这次失误记录在此，心中是感激，而非尴尬。如果你怀疑自己是否需要来自对岸的伙伴，请记住这组差点付印的黑白照片。去找到属于你的那位天梅，认真倾听她。

——教授

